

**O que vimos
até agora?**

Período Moderno: Movimentos

ORGANIZAÇÃO
TRADICIONAL

ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA
RACIONAL-LEGAL

ORGANIZAÇÃO
PÓS-BUROCRÁTICA

Pens Adm Trad

Pensamento Administrativo Moderno

Pens Adm Cont

Movimento da
Racionalização
do Trabalho

Movimento
das Relações
Humanas

Movimento
Estruturalista
Sistêmico

Movimento
da
Contingência

1900

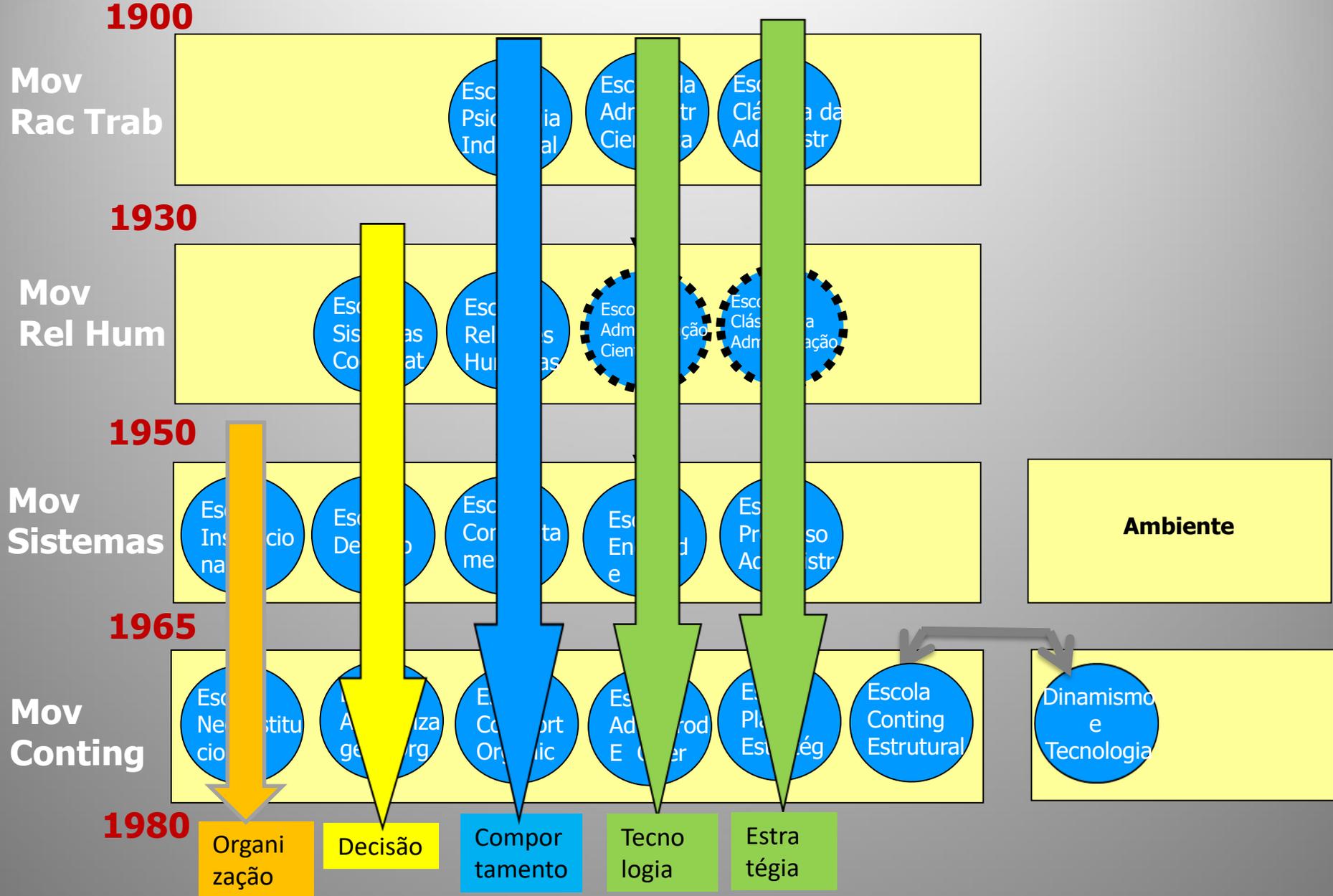
1980

SISTEMA DE
PRODUÇÃO
ARTESANAL

SISTEMA DE PRODUÇÃO
EM MASSA

SISTEMA DE
PRODUÇÃO
ENXUTA

O que aprendemos?



Os Temas extraído do estudo do Pensamento Administrativo



Este estudo enriquece nosso mapa mental



A empresa de seguros

Análise do Professor

Diagnóstico - possíveis causas do problema:

- O consultor constata uma superconformidade dos funcionários às regras da empresa de seguros; dando maior valor à observância dos meios do que o bom alcance dos fins.

Formulação do Problema – causa mais crítica

- A burocracia está excessivamente delineada em suas regras?

Solução - pensamento e ação na resolução do problema:

- Disseminar o propósito (missão, objetivos) da empresa.
- Os gestores devem mostrar que valorizam o propósito da empresa.
- Transformar algumas características mecânicas da organização em orgânicas.
- Usar a tecnologia da informação para maior autonomia das pessoas.
- Usar a liderança e a cultura organizacional para maior comprometimento dos funcionários ao invés de regras normativas.

Organização Pós-Burocrática:

- 1) debate na década de 1990**
- 2) a partir de mudanças da década de 1970**
- 3) A organização burocrática foi superada?**
- 4) A organização pós-burocrática existe?**

Contestações à burocracia na década de 1990

a ideia de uma **hierarquia clara de autoridade**, com o poder e o conhecimento concentrados no topo, começa a parecer arcaica.

Inúmeras organizações estão passando por uma revisão com o intuito de tomarem-se **menos hierárquicas**.

Características do tipo organizacional pós-burocrático

1. Constituído por grupos de trabalho flexíveis;
2. espaços para diálogo e conversação, enfatizada a confiança mútua;
3. disseminação da informação para criar redes de difusão e recuperação de conhecimento;
4. mecanismos de feedback e avaliação de desempenho por pares;
5. capacidade de resiliência e flexibilidade na organização.

Teoria da Contingência

Burns e Stalker concluíram que

- as estruturas burocráticas tradicionais podem
- sufocar a inovação e a criatividade
- nas indústrias de "vanguarda" (eletrônica; informática).

Muitas organizações voltam-se

- para modelos "horizontais", colaborativos,

a fim de ganharem

- maior flexibilidade e
- responderem melhor aos mercados flutuantes.

As práticas gerenciais japonesas pioneiras na década de 1970

1. Tomada de decisões de baixo para cima

são feitas consultas aos trabalhadores que ocupam posições inferiores na organização.

2. Menos especialização

funcionários fazem rodizio em varias posições a fim de adquirirem experiência nas diversas atividades.

3. Segurança no emprego

As grandes corporações praticam o emprego vitalício.

4. Produção e avaliação baseada no grupo

Em todos os níveis, as pessoas participam de pequenas "equipes" cooperativas.

A transformação do gerenciamento

A maioria dos componentes do "modelo japonês" pode ser resumida a questões de gerenciamento.

As praticas desenvolvidas pelos japoneses,

- concentrada nas relações entre a gerencia e as trabalhadores,
- os empregados sentissem um vinculo pessoal com a empresa.

A ênfase sobre

- o trabalho de equipe,
- as abordagens que permitam construir um consenso e
- a ampla participação dos empregados

Empresas ocidentais adotam gerenciamento japonês

Com o intuito de promover:

- a lealdade em relação à empresa e;
- o orgulho no trabalho.

A gerencia constrói uma cultura organizacional.

As atividades culturais são planejadas para:

- promover a união de todos os membros;
- buscar os mesmos objetivos e;
- fortalecer a solidariedade dentro do grupo.

Técnicas para a construção de uma cultura empresarial

Atividades:

- Piqueniques da empresa;
- "sextas-feiras casuais" (dias que podem vestir roupas casuais);
- projetos de serviço comunitário.

Rodízio:

- trabalhar em posições de outras áreas da empresa;
- Operários passam um tempo com a equipe de *marketing*;
- Os funcionários de vendas no departamento de manutenção.

Uma cultura empresarial com foco em serviço ao cliente:

- unifica os empregados e;
- aumenta a sensação de orgulho da empresa.

Impacto da Tecnologia da Informação

1. Conteúdo e natureza das tarefas;
2. Pressões e ritmo de trabalho;
3. Interação entre os operários;
4. Quantidade de operários;
5. Distribuição e localização dos operários;
6. Horários e duração das jornadas;
7. Alteração na estrutura organizacional, eliminando postos de supervisão;
8. Mudança no perfil da mão-de-obra, exigência de novas especializações, habilidades e qualificação.

Desburocratização

Uma dos principais debates dentro da sociologia das organizações na década de 1990:

- Se o que estamos testemunhando é o declínio das burocracias ao estilo clássico;
- ou se as burocracias continuam sendo a típica forma organizacional dentro da sociedade.

Desburocratização?

Nem todos concordam que nossa sociedade e suas organizações estejam se afastando da visão clássica de burocracia rígida, ordeira.

Críticos ressaltam que **casos de grande repercussão** são aproveitados pela mídia para anunciar o nascimento de **uma tendência que não existe**.

A ideia de que estejamos testemunhando um processo de **desburocratização seria um exagero**.

Existe uma organização pós-burocrática?

Os casos empíricos/concretos/reais

- apresentados na literatura especializada
- **não ofereceram evidências empíricas**
- sobre a possibilidade de ocorrência de **ruptura**
- **com o modelo burocrático** de organizações.

Verificou-se com maior facilidade

- a ocorrência da flexibilização
- em aspectos relativos à tecnologia utilizada.
- Com maior e melhor atendimento às demandas dos clientes,
- sem, contudo, mudanças significativas na estrutura e
- na cultura organizacional.

O fenômeno burocrático é maior que a organização burocrática

O problema central da burocracia, segundo Weber:

- não é organizacional ou administrativo,
- é político.

Portanto, para Weber, a **burocracia** moderna

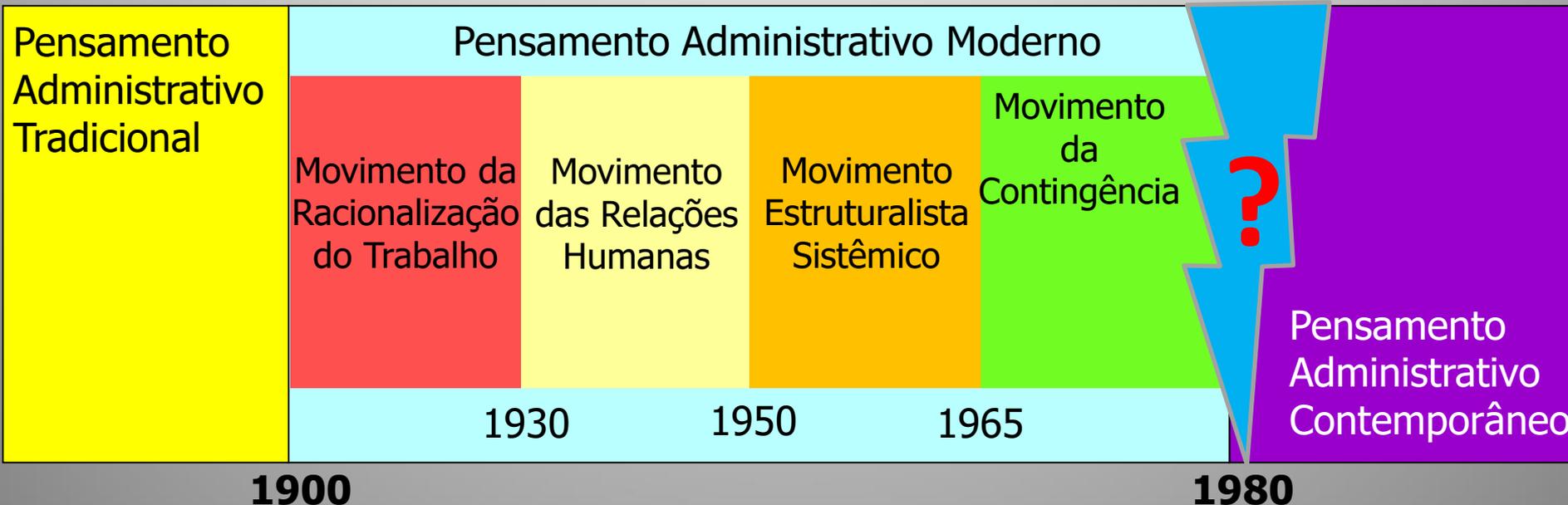
- não é apenas uma forma de **organização administrativa**
- com base no método racional e científico,
- mas também uma forma de **dominação legítima**.

Os Movimentos do Pensamento Administrativo

ORGANIZAÇÃO TRADICIONAL

ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA

ORGANIZAÇÃO PÓS-BUROCRÁTICA



1900

1980

SISTEMA DE PRODUÇÃO ARTESANAL

SISTEMA DE PRODUÇÃO EM MASSA

SISTEMA DE PRODUÇÃO ENXUTA